ESTIMATES

Canadian Forces Grievance Board

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-62
ISBN 0-660-62538-5

Canadian Forces Grievance Board

Report on Plans and Priorities

For the period
2004-2005 to 2006-2007

The Honourable Bill Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Table of Contents

Chairperson's Message and Management Representation Statement ***1***

Chairperson's Message 1

Management Representation Statement 2

The Canadian Forces Grievance Board - Raison d'être ***3***

Contributing to Public Policy Values 3

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest 3

Work of the Board 3

Planning Overview ***5***

Mission 5

Strategic Outcome 5

Results Chain 6

Major Factors Influencing the Board and Key Relationships 8

Plans and Priorities ***11***

The Strategic Priorities for the Planning Period 11

The Rationale Behind the Priorities 12

Organization ***15***

Strategic Outcome and Business Line 15

Accountability 16

Departmental Planned Spending 17

Annex A - Financial Information ***18***

Net Cost of Program for the Estimates Year 18

Annex B – Other Information ***19***

Contacts for Further Information and Web Site 19

Statutory Annual Reports and Other Board Reports 19

Chairperson's Message and Management Representation Statement

Chairperson's Message

As Chairperson for the Canadian Forces Grievance Board (CFGB), I hereby present the fourth Report on Plans and Priorities for the Canadian Forces Grievance Board (CFGB), for the period 2004-2005 to 2006-2007.

It has been my good fortune that for the last three years I have been able to participate in the implementation and development of a unique organization. My vision for the Board can best be summarized: To ensure that the progress the Board has made is not in vain and that its work remains relevant for members of the Canadian Forces.

In order to plan effectively for the future, Board management has used its past experience in developing the organizational focus for the next three years. Our key objective for part of this planning period, following the elimination of our backlog of grievance cases, remains to reach a steady-state of operation that will permit the review of grievances in the timeliest manner possible. Another key objective is to secure the resources that support a steady-state operation.

The operational strategy adopted in late 2003 has already placed the Board on the path towards this goal. For instance, it will, amongst other things, allow it to complete its staffing and successfully streamline its grievance process. The Board will also be finalizing its corporate infrastructure and management frameworks in order to operate more efficiently and effectively as an administrative tribunal in the future.

Stability is key to the success of any organization, and as the Board ushers in a new era of maturity and confidence, the focus of the aforementioned activities will be to help it attain and sustain a level of stability. This means having the requisite amount of Board Members and other human resources, and a secure annual reference level. Adding to that, given the cooperation we have received in the past, and owing much to our talented employees and Members, I am confident that we will arrive.

The Board also intends to continue to be active in the on-going review of Bill C-25, as well as strengthening its external communications. Our activities have reached a productive rhythm and it is our responsibility to see that they remain purposeful.

Diane Laurin
Chairperson

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-2005 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Canadian Forces Grievance Board.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities:*

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based, has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Diane Laurin
Chairperson

Date:

The Canadian Forces Grievance Board - Raison d'être

Contributing to Public Policy Values

The Canadian Forces Grievance Board is an independent, administrative tribunal that was created through amendments to the *National Defence Act* enacted on December 10, 1998.

Its strategic ultimate outcome is: "contribution to the effectiveness of the grievance review process within the Canadian military administrative justice system." The Board's day-to-day role is to review individual grievances on issues related to conditions of work in the Canadian Forces (CF), and submit findings and recommendations (F&R) to the Chief of the Defence Staff (CDS). However, its role in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient and transparent grievance process possible in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has powers of a quasi-judicial nature: it can summon civilian or military witnesses, as well as order the production of documents. Any hearings by the Board would normally be held in private, unless the Chairperson deems that a public one would benefit either the persons participating in the hearing and/or the public interest.[1]

The Board is accountable to Parliament by way of annual reporting tabled through the Minister of National Defence. It consists of a full-time Chairperson and Vice-Chairperson, a part-time Vice-Chairperson and part-time Members. All are appointed by Governor-in-Council for terms not exceeding four years. Experts in the fields of labour relations, administrative law and military law support the Board in its work.

Work of the Board

The Canadian Forces Grievance Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of its role is highlighted by the fact that the Canadian Forces, with operations in Canada and abroad, has the largest number of employees among all government departments and agencies.

Prior to the amendments to modernize the *National Defence Act* (NDA), there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The *Act* now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the Initial Authority, who is in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the Chief of the Defence Staff, who represents the second and final level in the grievance process.

---

[1] *National Defence Act* 29.26 (2)

The CDS must refer to the Board any grievance relating to the following:

a) administrative action resulting in the forfeiture of, or deductions from, pay and allowances, reversion to a lower rank or release from the Canadian Forces;

b) the application or interpretation of Canadian Forces policies relating to expression of personal opinions, political activities and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct;

c) pay, allowances and other financial benefits;

d) the entitlement to medical care or dental treatment; and

e) grievances concerning a decision or an act of the CDS.

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for review.

The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but the final decision rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, the reasons for not having done so must be provided.

Planning Overview

Mission

To review grievances in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the CDS and the grievor.

Strategic Outcome

Measurable positive change, over time, in the number and type of grievances related to conditions of work in the Canadian Forces.

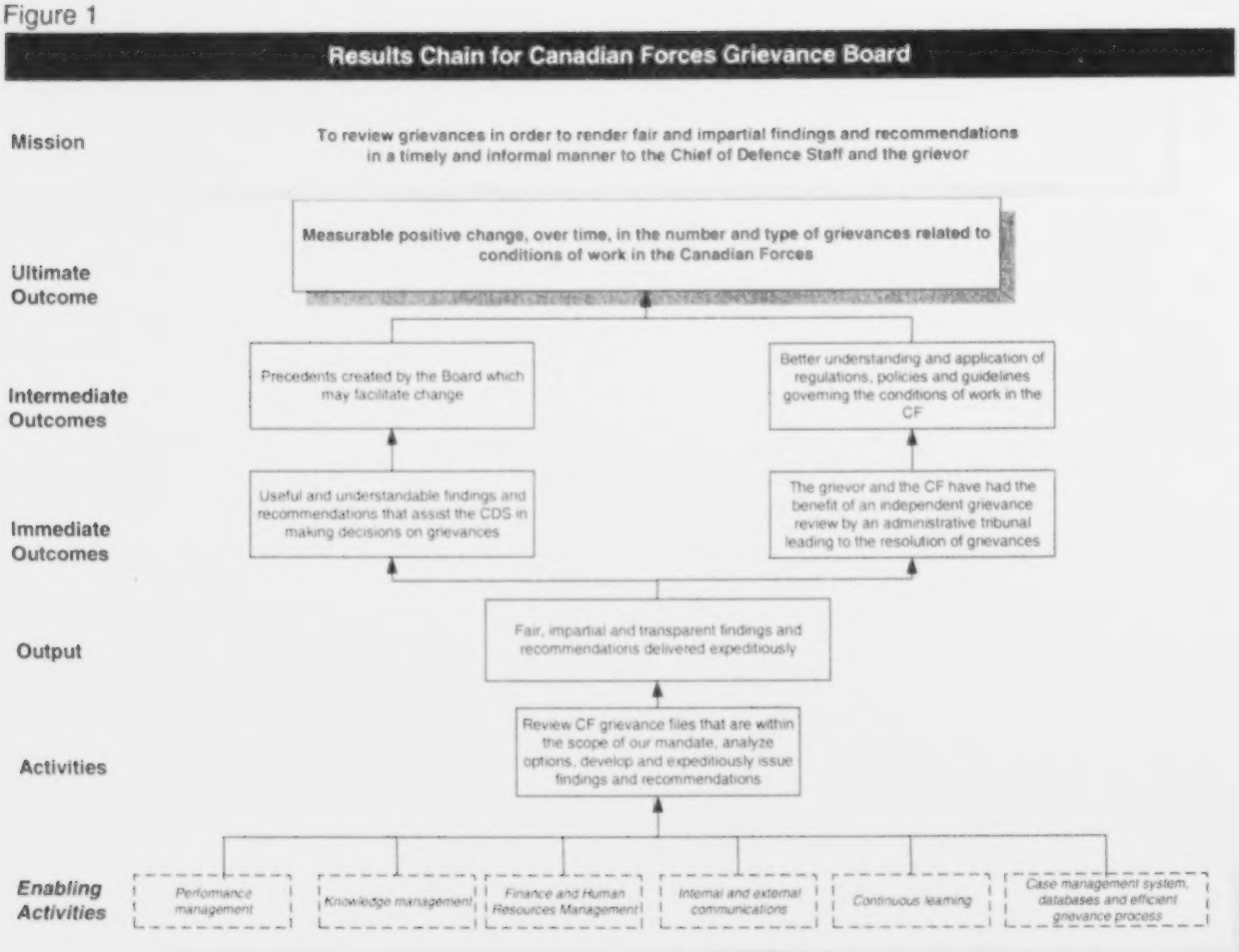
Results

1. Useful and understandable findings and recommendations that assist the CDS in making decisions on grievances.
2. The grievor and the CF have had the benefit of an independent grievance review by an administrative tribunal leading to the resolution of grievances.
3. Precedents created by the Board, which may facilitate change.
4. Better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the CF.

The Board's original Results Chain was prepared when the organization was still very much in its infancy. In the fall of 2003, senior management participated in a strategic planning session, which included a review of its existing Results Chain. With more than three years of experience behind it, the Board undertook to redefine its mission and objectives. The outcome is an adjusted Results Chain, one in which the Board's activities are more accurately reflected and which is in keeping with the same results-based approach to grievance review.

Results Chain

Figure 1


Results Chain for Canadian Forces Grievance Board
Mission
To review grievances in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the Chief of Defence Staff and the grievor
Ultimate Outcome
Measurable positive change, over time, in the number and type of grievances related to conditions of work in the Canadian Forces
Intermediate Outcomes
Precedents created by the Board which may facilitate change
Better understanding and application of regulations, policies and guidelines governing the conditions of work in the CF
Immediate Outcomes
Useful and understandable findings and recommendations that assist the CDS in making decisions on grievances
The grievor and the CF have had the benefit of an independent grievance review by an administrative tribunal leading to the resolution of grievances
Output
Fair, impartial and transparent findings and recommendations delivered expeditiously
Activities
Review CF grievance files that are within the scope of our mandate, analyze options, develop and expeditiously issue findings and recommendations
Enabling Activities
Performance management
Knowledge management
Finance and Human Resources Management
Internal and external communications
Continuous learning
Case management system, databases and efficient grievance process

The Board's Results Chain shown at Figure 1 demonstrates how each of the items contributes to the fulfilment of the Board's mission and the achievement of its ultimate outcome. Each of the lines in the diagram is described briefly as follows:

- **ULTIMATE OUTCOME**

  The strategic outcome reflects the enduring results for Canadians consequential to the Board's work, and it is the very reason why the Board was created.

- **INTERMEDIATE OUTCOMES**

  These are the strategic outcomes that the Board expects to achieve over the long term. They will also demonstrate progress towards achieving the Board's ultimate result.

- **IMMEDIATE OUTCOMES**

  The immediate outcomes of the Board's work are findings and recommendations that assist the CDS in making decisions on grievances. Above all, the findings and recommendations submitted by Members of the Board must be seen by both parties to be impartial, fair, transparent and delivered in a timely manner. These are the benefits of a review conducted by an independent administrative tribunal.

- **OUTPUT**

  The Board's output is the submission of findings and recommendations to both the CDS and the grievor on those grievances referred by the CDS.

- **ACTIVITIES**

  These are the key business activities that must be carried out in order to deliver the Board's output to its clients, that is the CDS and the members of the military who have filed a grievance, which was referred to the Board in accordance with the NDA and Chapter 7 of the *Queen's, Regulations and Orders* (QR&O)

- **ENABLING ACTIVITIES**

  These are the key organizational activities that enable the Board to achieve its planned results and ultimate outcome, and they are all part of sound management.

Major Factors Influencing the Board and Key Relationships

The management team analyzed both the external and internal factors that could impact on the Canadian Forces Grievance Board.

The external factors are as follows:

- The appointments of Board Members, whether they be full or part-time.
- The unknown number of grievances that could be filed by members of the military in any given year.
- Delays at any point in the process, either before or subsequent to the CFGB having received a grievance and sending its findings and recommendations to the CDS, can negatively impact on the Board's image and credibility. Many grievors do not make a distinction as to where a grievance is in the review process.
- Continuing confusion, at large, about the different players at Department of National Defence /Canadian Forces (DND/CF) overseeing the same or similar matters on behalf of the military, such as the Director General, Canadian Forces Grievance Authority (DGCFGA), the Conflict Management Program (CMP) and the Office of the Ombudsman.
- Revisions to the *National Defence Act* resulting from the legislative review completed by the Right Honourable Antonio Lamer, former Chief Justice of the Supreme Court, tabled on November 5, 2003. http://www.forces.gc.ca/site/Reports/review/index_e.htm
- Having a judicial review by the Federal Court on a grievance or grievances that had been reviewed by the Board.
- Any new, unfunded central agency initiatives that could emerge for example, the recent passage of Bill C-25, the *Public Service Modernization Act.* As in the case of many small organizations, while delivering against its mandate the Board must also comply with various central agency initiatives and reporting requirements; these take up valuable time and consume scarce resources.

The internal factors are:

- The vacant positions at the Board Member's level (full-time and part-time) could affect the capacity of the Board to review grievances in a timely manner.
- The Board has implemented an operational plan aimed at significantly reducing the backlog of cases by December 2004. A major challenge will be to complete the review of all outstanding grievances while simultaneously treating the incoming grievances for 2004.
- The organization requires knowledge workers with highly developed skills and abilities, and recruiting and retaining these highly sought resources has proved to be an ongoing challenge.
- The Board's present baseline-funding (A-base budget) established in early 2000 may be insufficient to sustain a viable and reasonable level of operations beyond March 2005.

Risk Assessment

In 2003-04, the Board participated in an inter-agency project on the subject of risk management in small agencies. As part of the objectives of this project, the Board developed its formal risk profile. This was done by calculating both the level of impact and the probability of occurrence for each risk that was identified, based on the mean score the management team awarded to each risk. This resulted in identifying four major areas of risk. They are:

1. Difficulties experienced in recruiting and retaining employees. Skilled, professional workers are the organization's most important resource.
2. The fact that the organization's perceived effectiveness is very much tied to the CDS' response regarding the Board's F&R constitutes another key corporate risk. For example, if the Board recommends systemic changes and these are not implemented, this could impact on the Board's credibility.
3. Not securing an increase in its permanent annual reference level could compromise the Board's future operations.
4. Continuing confusion regarding the different players involved in matters affecting the well being of members of the military is another area of risk that requires attention.

Stakeholders

There are a number of external stakeholders with a vested interest in the operations of the CFGB. First are: the CDS; members of the military and the Parliamentarians representing all Canadians. Next are the Director General, Canadian Forces Grievance Authority, who has a key administrative role in the formal grievance process; the Judge Advocate General; the DND Conflict Management Program and the Ombudsman. And finally, other interested stakeholders include: former members of the military; veterans' associations; the families of both former and current members of the military; the Department of Justice; other quasi-judicial tribunals; the central agencies in government; specialized media and military opinion leaders.

As stated previously in the context section of this report, the Canadian Forces has the largest number of employees among all government departments and agencies. It is thus easy to understand the significance of the CFGB's role not only for individual grievors in the military, but for the Canadian Forces overall and their family.

Administrative Collaboration

The Board's relationship with the Canadian Forces is one that is based on the legal requirements set out in the NDA. Although the Board is an independent, quasi-judicial administrative tribunal, it does not work in isolation. It works in a cooperative fashion with the Department of National Defence and especially with the Canadian Forces by sharing information and best practices in order to improve the overall grievance review process for members of the Canadian Forces.

Plans and Priorities

The Strategic Priorities for the Planning Period

Taking into consideration the Board's external and internal environment and its corporate risk profile, the Board has identified six strategic priorities that extend beyond fiscal year 2004-05 and they are:

Priority #1.	Increase the Board's operational performance - Ongoing Priority
Priority #2.	Develop and implement a human resource strategy and plan in order to mitigate its number one corporate risk – New Priority
Priority #3.	Participate in the legislative review of the *National Defence Act* - New Priority
Priority #4.	Continue to implement its external communications strategy in order to better inform Board stakeholders about its role within the grievance review process - Recurring Priority from RPP 2003-04
Priority #5.	Continue to implement its Management Improvement Action Plan, in keeping with the government's framework for modern comptrollership – Recurring priority from RPP 2003-04
Priority #6.	Validate the Board's baseline-funding requirement for future years – New Priority

The Rationale Behind the Priorities

Priority #1 Increase the Board's operational performance.

When the Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, it inherited a backlog of cases from the former system, and has tried to deal with this situation as effectively as possible, taking into consideration that it had to review new grievances at the same time. On September 2, 2003, the Board instituted an operational plan to review by December 31, 2004, all outstanding grievances received by December 31, 2003. The Board estimates that it will meet its obligation to substantially eliminate the backlog and achieve a steady state of operation by then, provided that it continues to streamline its business processes and key Member positions of the Board are renewed or filled. Also, in order to ensure that the Board meets its productivity targets and achieves its planned results, a key requirement will be to implement a performance measurement and reporting strategy.

Priority #2 Develop and implement a human resource strategy and plan in order to mitigate its number one corporate risk.

Given that the Board is a knowledge based organization, its employees are both the organization's engine and key resource. In order to do its grievance review work effectively, the Board's hiring and training programs must reflect the Board's professional skills sets requirements. Moreover, the acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to both continuous learning and the development and maintenance of expertise in a knowledge based organization. The Board reviews grievances in a military context, and this requires a very specialized expertise which is hard to find. Therefore, the Board's strategy will include training and professional development, succession planning and knowledge management.

Priority #3 Participate in the legislative review of the National Defence Act.

On November 5, 2003, the Minister of National Defence tabled the Lamer Report that included 88 recommendations, of which 19 deal with the Canadian Forces Grievance Process and the Canadian Forces Grievance Board. While many of the proposed recommendations may require changes to the *National Defence Act*, progress has already been made regarding some of the proposed reforms. In particular, a working group has been organized to study the recommendations involving the more complex issues while the Department of Justice and the Department of National Defence have started to examine changes that would implement some of the recommendations relating to military justice. The CFGB will have to be involved in the legislative consultations and initiatives regarding the grievance review process.

Priority #4 ***Continue to implement its external communications strategy in order to better inform Board stakeholders about its role within the grievance review process.***

External communications continues to be a priority for the Board. The results of an environmental analysis shows that there continues to exist a degree of confusion concerning the different players who deal with the same or similar matters on behalf of the military. The CFGB has been working to implement its external communications strategy and remains aware that its contribution to the overall grievance process is not as well known or understood as it should be among members of the military and various stakeholders. The Board will continue, therefore, to pursue various outreach activities.

Priority #5 ***Continue to implement its Management Improvement Action Plan, in keeping with the government's framework for modern comptrollership***

When the Board was created, it embraced the government's modern comptrollership initiative aimed at improving management practices across government. It began by conducting a capacity assessment, wherein its strengths and weaknesses on seven management dimensions were identified. The Board subsequently tabled a Management Improvement Action Plan with the Treasury Board Secretariat and has been implementing this plan since February 2003. It will continue to do its utmost, within its available resources, to further develop and improve its management practices, in accordance with the Management Accountability Framework established for government departments and agencies.

Priority #6 ***Validate the Board's baseline-funding requirement for future years.***

The Treasury Board submission that established the annual reference level for the Board had been submitted prior to when the Board actually began operations. After three years of existence, the Board has now sufficient operating history, as well as the capacity to monitor its resource allocation utilizing its enhanced Case Management and Tracking systems. The Canadian Forces Grievance Board will validate during fiscal year 04-05, its baseline-funding requirement levels and will seek an increase in funding if necessary.

Assessing Performance

In 2003, as part of its Management Improvement Action Plan, the Board drafted a Results-based Management Accountability Framework (RMAF). An RMAF is comprised of four key components, i.e., governance, performance measurement and reporting, and program evaluation. The Board's draft RMAF is currently being revised in light of recent changes made to its Results-Chain, shown at Figure 1 in the Planning Overview. At the time of writing this report, the proposed performance indicators and measures for the Board were being re-assessed in order to reflect these recent changes. Prior to commencing the new fiscal year, the Board will have revised and finalized the component parts of its RMAF, and performance indicators and measures related to its output and planned results will be ready for implementation in 2004-05. Also, in light of the fact that the Board has now been in existence for a few years, in 2004-05 it will be conducting a mid-term evaluation, in accordance with the Treasury Board Evaluation Policy requirement regarding the evaluation of new government programs or initiatives.

Several mechanisms will be used to evaluate and/or measure performance, in the context of sound performance management at the Board.

Results will be monitored using the following mechanisms:

- Determine the number of CFGB findings and recommendations supported by the CDS;
- Review reasons provided when CFGB findings and recommendations are unsupported by the CDS;
- Obtain feedback from members of the Canadian Forces whose grievances have been reviewed by the Board;
- Obtain views from other members of the Canadian Forces;
- Review any Federal Court decisions regarding grievances that had been reviewed by the CFGB;
- Follow-up on changes made to conditions of work of CF members as a result of the Board's work.

Organization

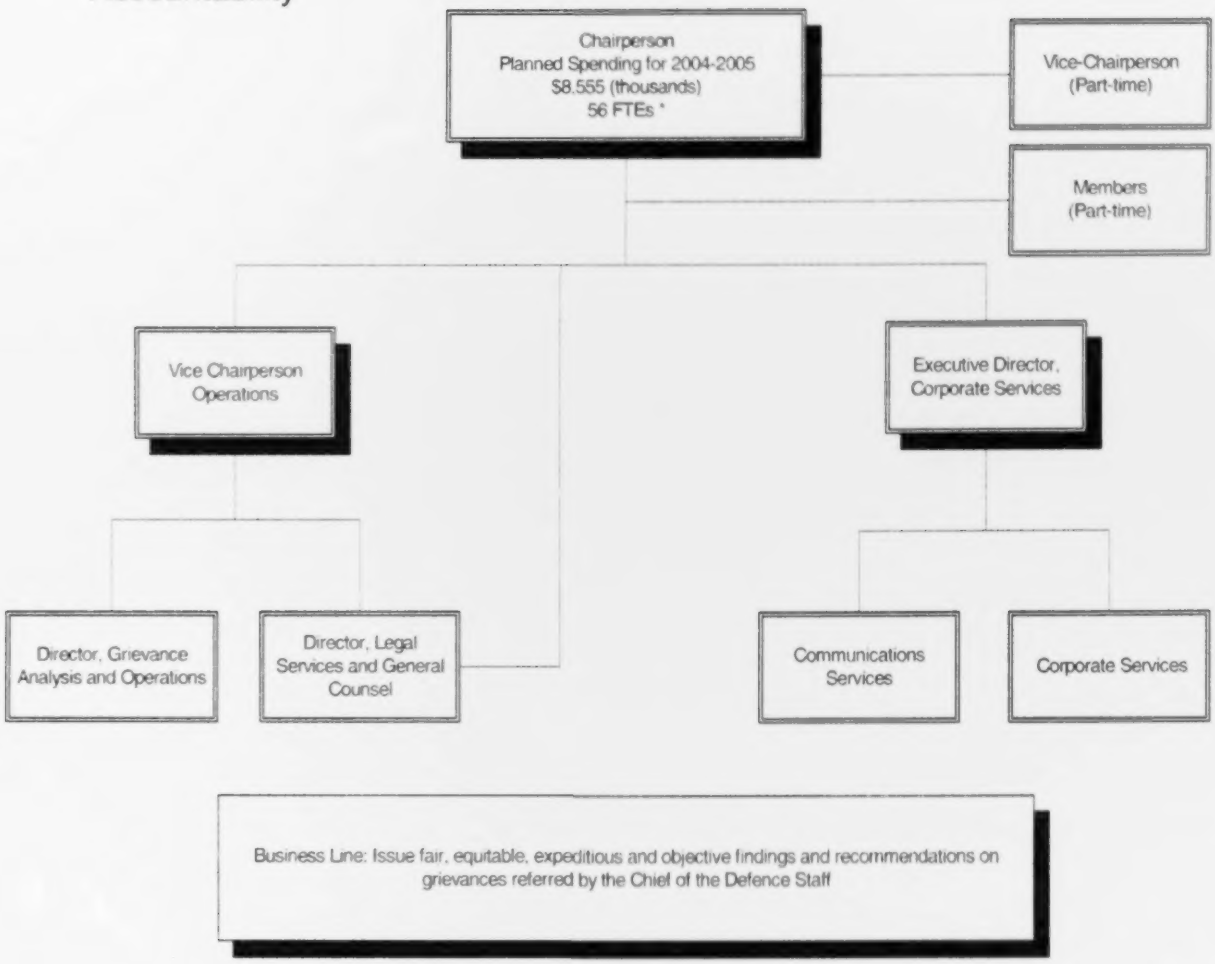
Strategic Outcome and Business Line

The Board has one strategic outcome and one business line for a total of $8,555 (in thousands)

Business Line	Strategic Outcome	($ thousands)
	Measurable positive change, over time, in the number and type of grievances related to conditions of work in the Canadian Forces	Total
Issue fair, equitable, expeditious and objective findings and recommendations on grievances referred by the Chief of the Defence Staff	$8,555	$8,555

Note: Prior to being allocated supplementary funding for fiscal year 2004-05, as shown in the Departmental Planned Spending table which follows at Figure 2, the Board's annual reference level was $6,246.

Accountability



* Includes full-time Board Members

The Chairperson is ultimately accountable for the work carried out by the Members of the Board. The Chairperson, the Vice-Chairperson and other Board Members are primarily supported in their work by the Director, Grievance Analysis and Operations. Grievance officers review individual grievances and seek legal input and advice when conducting their research. In addition to providing legal advice to grievance officers and Members of the Board, legal counsel led by the Director, Legal Services and General Counsel, also provide legal opinions to the Chairperson and the Vice-Chairperson on a wide range of issues. The Executive Director is responsible for providing corporate services to support the operations, including strategic business planning and performance reporting, in addition to communications, finance, administration, information technology and human resources services.

Departmental Planned Spending

The total of all planned spending is in direct support of the Board's strategic outcome: "Measurable positive change, over time, in the number and type of grievances related to conditions of work in the Canadian Forces."

Figure 2

($ thousands)	Forecast * Spending 2003-2004	**Planned Spending 2004-2005**	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Business Line: Issue fair, equitable, expeditious and objective findings and recommendations on grievances referred by the Chief of the Defence Staff				
Budgetary Main Estimates (gross)	6,147	**8,555**	6,239	6,239
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	-	**-**	-	-
Less: Respendable Revenue	-	**-**	-	-
Total Main Estimates	6,147	**8,555**	6,239	6,239
Adjustments ** *(Planned Spending not in Main Estimates)*	974	**-**	-	-
Net Planned Spending	7,121	**8,555**	6,239	6,239
Less: Non-respendable revenue	-	**-**	-	-
Plus: Cost of services received without charge	260	**333**	240	240
Net Cost of Program	7,381	**8,888**	6,479	6,479
Full Time Equivalents ***	45	**56**	46	46

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of fiscal year
** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget Initiatives, Supplementary Estimates etc.
*** Includes full-time Board Members

The Board's annual reference level for future years is $6,239, however it has been allocated $8,555 for 2004-05 to increase its funding to a steady state level on a temporary basis. The planned spending columns for 2005-06 and 2006-07 reflect the Board's currently approved annual reference level, but this level of funding is insufficient to meet the Board's on-going needs. See the rationale behind the priorities, under the Plans and Priorities section, Priority #6, for an explanation.

Annex A - Financial Information

Net Cost of Program for the Estimates Year

($ thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	8,555
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	-
Contributions covering employees' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	333
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
Less: Non-respendable Revenue	-
2004-2005 Net cost of Program	8,888

Annex B – Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

For further information on the CFGB, visit the CFGB Web site at http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/ or contact the Communications Services at (613) 995-5120.

Canadian Forces Grievance Board
Toll free telephone: 1 877 276-4193
Toll free fax: 1 866 716-6601

Fax: (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Statutory Annual Reports and Other Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

Reports on Plans and Priorities

Report on Plans and Priorities 2003-2004 Report on Plans and Priorities 2002-2003

Report on Plans and Priorities 2001-2002

Annual Reports

2002 Annual Report (PDF) 2001 Annual Report (PDF)

2000 Annual Report (PDF)

Performance Reports

Performance Report for period ending Mar 31, 2002

Performance Report for period ending Mar 31, 2003

BUDGET DES DÉPENSES

Comité des griefs des Forces canadiennes

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-62
ISBN 0-660-62538-5

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur les plans et les priorités

Pour la période
2004-2005 à 2006-2007

L'honorable Bill Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message de la Présidente et Déclaration de la direction ***1***

Message de la Présidente 1

Déclaration de la direction 2

Le Comité des griefs des Forces canadiennes – Raison d'être ***3***

Contribution à l'intérêt public 3

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public 3

Travaux du Comité 3

Survol de la planification ***5***

Mission 5

Résultat stratégique 5

Enchaînement des résultats 6

Principaux facteurs d'influence et liens importants 8

Plans et priorités ***11***

Les priorités stratégiques pour la période de planification 11

La raison d'être des priorités 12

Organisme ***15***

Résultat stratégique et secteur d'activité 15

Responsabilisation 16

Dépenses prévues du Comité 17

Annexe A – Information financière ***18***

Coût net du programme pour l'année budgétaire 18

Annexe B – Autres renseignements ***19***

Contacts pour informations supplémentaires et site internet 19

Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité 19

Message de la Présidente et Déclaration de la direction

Message de la Présidente

En qualité de Présidente du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC), j'ai le plaisir de présenter le quatrième Rapport sur les plans et les priorités du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) couvrant la période 2004-2005 à 2006-2007.

J'ai eu la chance de collaborer, au cours des trois dernières années, à la mise sur pied et au développement d'un organisme exceptionnel. Je peux résumer ainsi ma vision d'avenir du Comité : assurer que les progrès effectués par le Comité ne restent pas vains et que le travail de ce dernier continue d'être significatif pour les membres des Forces canadiennes.

Comme dans toute planification efficace, la direction du Comité s'est inspirée du passé afin de mieux définir l'orientation de l'organisme pour les trois prochaines années. Après élimination des cas de griefs en souffrance, notre principal objectif consistera à établir un mode de fonctionnement permanent grâce auquel nous pourrons examiner le plus rapidement possible les griefs qui nous seront soumis. Nous avons un autre objectif clé : obtenir les ressources nécessaires à la mise en place de ce mode de fonctionnement.

La stratégie opérationnelle adoptée à la fin de 2003 a déjà lancé le Comité dans la voie que nous nous sommes tracée et permettra notamment au Comité de mener à bien son processus de dotation et de simplifier sa procédure de règlement des griefs. Le Comité terminera également l'établissement des cadres de services généraux et de gestion de manière à mener ses activités de tribunal administratif de façon plus rentable et plus efficace à l'avenir.

La stabilité est l'élément clé du succès et, comme le Comité entre dans une nouvelle ère de maturité et de confiance, les activités mentionnées précédemment viseront essentiellement à aider l'organisme à atteindre et à conserver cette stabilité. Pour ce faire, le Comité doit posséder le nombre de membres et d'autres ressources humaines requis et un niveau de référence annuel assuré. De plus, à la lumière de la collaboration dont a bénéficié le Comité dans le passé et grâce au talent de ses employés et de ses membres, je demeure confiante que nous atteindrons les objectifs établis.

Le Comité a également l'intention de continuer à participer activement à l'examen en cours du projet de loi C-25 et à renforcer ses communications externes. Nos activités ont atteint un rythme productif, et il est de notre devoir de nous assurer qu'elles se poursuivront ainsi.

La présidente,
Diane Laurin

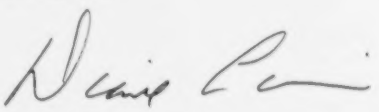
Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005.*

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisme.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.



Nom : La présidente,
Diane Laurin

Date :

Le Comité des griefs des Forces canadiennes – Raison d'être

Contribution à l'intérêt public

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est un tribunal administratif autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la Défense nationale* adoptés le 10 décembre 1998.

Son mandat ultime est de « contribuer à l'efficacité du processus de règlement des griefs au sein du système de justice administrative militaire canadien ». Le rôle quotidien du Comité consiste à examiner des griefs individuels portant sur des questions reliées aux conditions de travail dans les Forces canadiennes (FC) et à soumettre des conclusions et des recommandations (C et R) au chef d'état-major de la Défense (CEMD). Toutefois, le rôle du Comité à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du Gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace et transparent possible afin de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent tout en respectant comme il se doit chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient des pouvoirs de nature quasi judiciaire : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître et exiger le dépôt de documents. Sauf instruction contraire du président, eu égard à l'intérêt des personnes prenant part à l'audience et à celui du public, les audiences du Comité se tiennent normalement à huis clos[1].

Le Comité doit rendre compte au Parlement en remettant un rapport annuel par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Le Comité est formé d'un président et d'un vice-président à temps plein, d'un vice-président à temps partiel et de membres à temps partiel. Ils sont tous nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'une durée maximale de quatre ans. Le Comité est appuyé dans ses travaux par des experts en relations de travail, en droit administratif et en droit militaire.

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial, car les Forces canadiennes, qui mènent des opérations aussi bien au Canada qu'à l'étranger, comptent le plus grand nombre d'employés au sein de tous les ministères et organismes.

Avant que l'on adopte les modifications permettant de moderniser la *Loi sur la Défense nationale* (LDN), la procédure de redressement des griefs pouvait comprendre jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la Loi n'autorise que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le

---

[1] *Loi sur la Défense nationale, sous-alinéa* 29.26 (2).

pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au chef d'état-major de la Défense, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Le CEMD doit adresser au Comité tout grief qui porte sur ce qui suit :

a) toute mesure administrative entraînant des suppressions ou retenues de solde et d'indemnités; le retour à un grade inférieur ou la libération des Forces canadiennes;

b) l'application ou l'interprétation de politiques des Forces canadiennes visant l'expression des opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des postes publics, les emplois civils, les conflits d'intérêts et l'après-mandat, le harcèlement ou le racisme;

c) la solde, les indemnités et les autres avantages financiers;

d) l'admissibilité aux soins médicaux ou dentaires;

e) les griefs découlant d'une décision ou d'un acte du CEMD.

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres genres de griefs au Comité pour fins d'examen.

Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Survol de la planification

Mission

Effectuer l'examen impartial et équitable des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations avec célérité et sans formalisme au CEMD et au plaignant.

Résultat stratégique

À long terme, un changement positif mesurable dans le nombre et le type de griefs reliés aux conditions de travail au sein des Forces canadiennes.

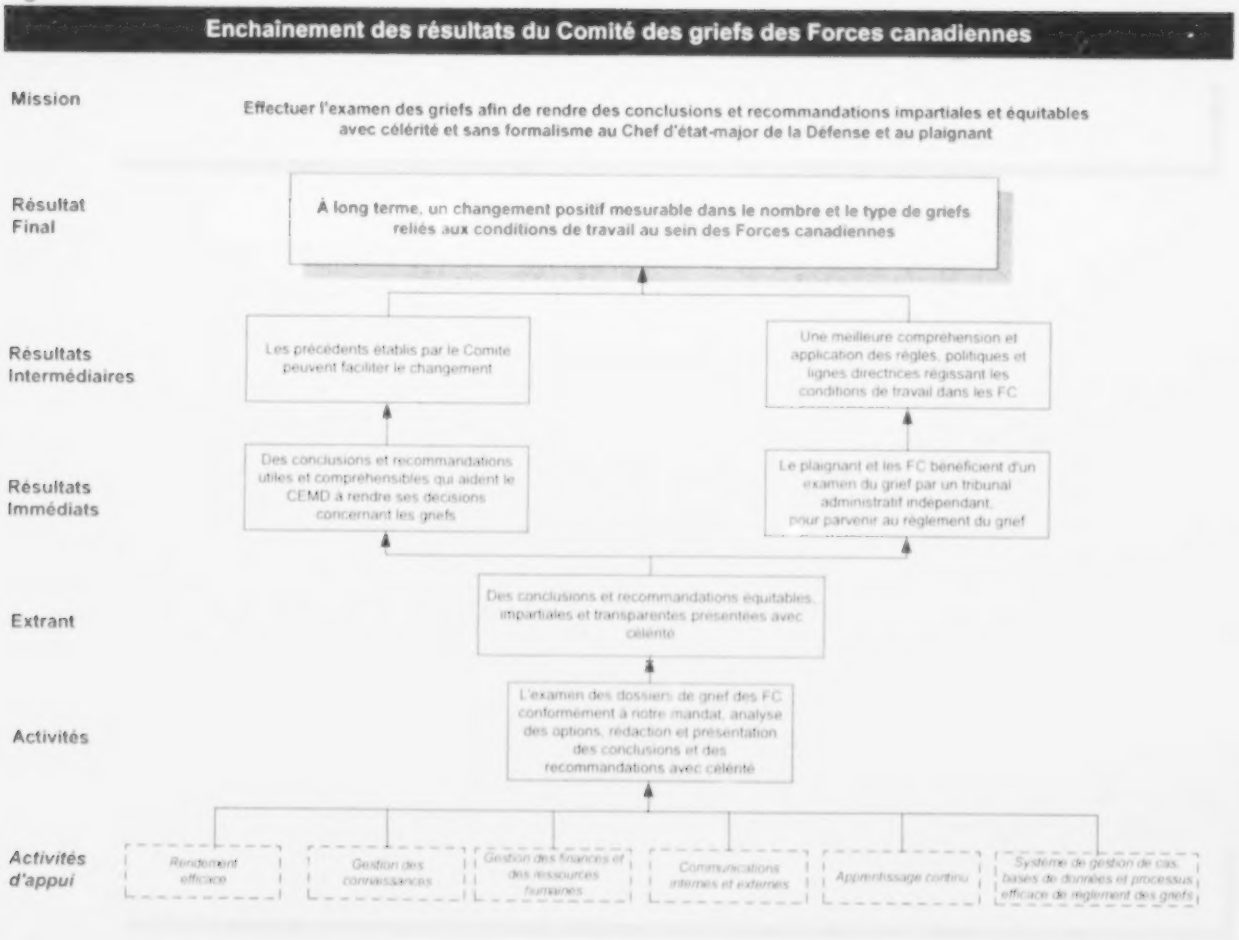
Résultats

1. Des conclusions et recommandations utiles et compréhensibles qui aident le CEMD à rendre ses décisions concernant les griefs.
2. Le plaignant et les FC bénéficient d'un examen indépendant du grief par un tribunal administratif, pour parvenir au règlement du grief.
3. Les précédents établis par le Comité peuvent faciliter le changement.
4. Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les FC.

L'Enchaînement initial des résultats du Comité a été établi lorsque l'organisme en était à ses tout débuts. Toutefois, à l'automne 2003, la haute direction a pris part à une séance de planification stratégique qui englobait un examen de l'Enchaînement des résultats du Comité. Fort d'une expérience de plus de trois ans, le Comité a entrepris alors de redéfinir sa mission et ses objectifs, entreprise qui a donné lieu à un Enchaînement des résultats modifié beaucoup mieux adapté aux activités du Comité et faisant appel à la même méthode d'examen des griefs fondée sur les résultats.

Enchaînement des résultats

Figure 1


Enchaînement des résultats du Comité des griefs des Forces canadiennes
Mission
Effectuer l'examen des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations impartiales et équitables avec célérité et sans formalisme au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant
Résultat Final
À long terme, un changement positif mesurable dans le nombre et le type de griefs reliés aux conditions de travail au sein des Forces canadiennes
Résultats Intermédiaires
Les précédents établis par le Comité peuvent faciliter le changement
Une meilleure compréhension et application des règles, politiques et lignes directrices régissant les conditions de travail dans les FC
Résultats Immédiats
Des conclusions et recommandations utiles et comprehensibles qui aident le CEMD à rendre ses décisions concernant les griefs
Le plaignant et les FC bénéficient d'un examen du grief par un tribunal administratif indépendant, pour parvenir au règlement du grief
Extrant
Des conclusions et recommandations équitables, impartiales et transparentes présentées avec célérité
Activités
L'examen des dossiers de grief des FC conformément à notre mandat, analyse des options, rédaction et présentation des conclusions et des recommandations avec célérité
Activités d'appui
Rendement efficace
Gestion des connaissances
Gestion des finances et des ressources humaines
Communications internes et externes
Apprentissage continu
Système de gestion de cas, bases de données et processus efficace de règlement des griefs

L'Enchaînement des résultats du Comité, illustré à la Figure 1, démontre comment chacune des composantes contribue à la mission du Comité et à l'obtention du résultat final. Chacune des entrées de l'organigramme est résumée brièvement dans ce qui suit :

- **RÉSULTAT FINAL**

  Le résultat stratégique correspond aux effets durables pour les Canadiens découlant du travail du Comité, et c'est la raison ultime pour laquelle le Comité a été mis sur pied.

- **RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES**

  Il s'agit des résultats stratégiques que le Comité s'attend d'obtenir à long terme. Ces résultats illustrent les progrès réalisés en vue de l'atteinte du résultat final.

- **RÉSULTATS IMMÉDIATS**

  Les résultats immédiats du travail du Comité sont les conclusions et recommandations qui aident le CEMD à prendre des décisions concernant les griefs. Par-dessus tout, les conclusions et recommandations soumises par les membres du Comité doivent être considérées par les deux parties comme étant impartiales, équitables et transparentes et présentées avec célérité. Il s'agit là des avantages d'un examen mené par un tribunal administratif autonome.

- **EXTRANT**

  L'extrant du Comité est la soumission des conclusions et des recommandations à la fois au CEMD et au plaignant concernant les griefs déférés par le CEMD.

- **ACTIVITÉS**

  Il s'agit des activités professionnelles qui doivent être exécutées pour que l'extrant du Comité parvienne aux clients, c'est-à-dire le CEMD et les militaires qui ont formulé un grief déféré au Comité en vertu de la LDN et du chapitre 7 des *Ordonnances et règlements royaux* applicables aux Forces canadiennes (ORFC).

- **ACTIVITÉS D'APPUI**

  Il s'agit des activités organisationnelles clés qui permettent au Comité d'obtenir les résultats prévus et le résultat final. Elles font toutes partie d'une saine gestion.

Principaux facteurs d'influence et liens importants

L'équipe de gestion a analysé les facteurs externes et internes qui pourraient avoir une incidence sur le Comité des griefs des Forces canadiennes.

Les facteurs externes sont les suivants :

- La nomination des membres du Comité, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel.
- Le nombre inconnu de griefs qui pourraient être déposés par des militaires au cours d'une année.
- Les retards à un stade quelconque du processus, soit avant, soit après que le CGFC a reçu un grief et qu'il a transmis ses conclusions et recommandations au CEMD, peuvent ternir l'image du Comité et entacher sa crédibilité. Bon nombre de plaignants se soucient peu de savoir à quel stade en est l'étude de leur grief dans le cadre du processus.
- Il règne une certaine confusion quant aux différents intervenants du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC) chargés de dossiers qui se recoupent, comme le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), le bureau du programme de gestion des conflits (PGC) et le bureau de l'Ombudsman.
- Les révisions de la *Loi sur la Défense nationale* découlant de l'examen des lois et règlements applicables effectué par le très honorable Antonio Lamer, ancien juge en chef de la Cour suprême, remis le 5 novembre 2003. http://www.forces.gc.ca/site/Reports/review/index_f.htm
- L'examen judiciaire par la Cour fédérale d'un grief ou de griefs qui ont été examinés par le Comité.
- Toute initiative, nouvelle et non subventionnée, que pourraient prendre des organismes centraux, comme par exemple l'adoption récente du projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. À l'instar de nombreux petits organismes, le Comité, dans l'exercice de son mandat, doit également tenir compte de diverses initiatives d'organismes centraux et se conformer aux exigences en matière de rapport; ces activités prennent du temps et consomment les maigres ressources du Comité.

Les facteurs internes sont les suivants :

- Les postes de membres du Comité non pourvus (temps plein et temps partiel) pourraient entraver la capacité du Comité d'examiner les griefs avec toute la célérité voulue.
- Le Comité a mis en œuvre un plan opérationnel visant à réduire de façon significative l'arriéré des griefs d'ici décembre 2004. Ce sera un défi de taille d'examiner tous les griefs en souffrance tout en traitant les nouveaux griefs pour 2004.
- L'organisme a besoin de travailleurs du savoir possédant des compétences et des habiletés hautement spécialisées, et c'est un défi permanent de recruter et de garder à son emploi ces ressources fort recherchées.
- Les besoins de financement de base actuels du Comité (niveau de référence annuel), établis au début de l'année 2000, pourraient s'avérer insuffisants pour permettre au Comité de conserver un niveau de fonctionnement viable et raisonnable au-delà de mars 2005.

Évaluation des risques

En 2003-2004, le Comité a participé à un projet inter-organisme portant sur la gestion des risques dans les petits organismes. Dans le cadre des objectifs du projet, il a élaboré un profil de risques bien structuré de l'organisme. Pour ce faire, on a calculé à la fois l'effet et la probabilité de réalisation de chaque risque cerné, en se fondant sur la cote moyenne attribuée à chacun des risques par l'équipe de gestion. Il en est résulté les quatre principaux secteurs de risques que voici :

1. Les difficultés du Comité à recruter et à garder les employés. La main-d'œuvre professionnelle et qualifiée est la ressource la plus importante de l'organisme.
2. Le fait que la perception de l'efficacité de l'organisme est largement tributaire de la réponse du CEMD aux conclusions et recommandations (C et R) du Comité, constitue un autre risque organisationnel clé. Par exemple, si le Comité recommande des changements systémiques et que ceux-ci ne sont pas apportés, la crédibilité du Comité pourrait en souffrir.
3. Ne pas obtenir une augmentation du niveau de référence annuel permanent pourrait compromettre les activités futures du Comité.
4. La confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant une incidence sur le bien-être des militaires canadiens est un autre secteur de risque sur lequel il faut se pencher.

Intervenants

Il existe un nombre considérable d'intervenants de l'extérieur qui s'intéressent aux activités du CGFC. On retrouve d'abord le CEMD, les membres des Forces canadiennes et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. Ensuite, il y a le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs; le Juge-avocat général, le bureau du programme de gestion des conflits au MDN et l'Ombudsman. Finalement, parmi les autres intervenants intéressés figurent : les anciens militaires; les associations d'anciens combattants; les familles des anciens militaires et des militaires en service ; le ministère de la Justice; d'autres organismes quasi judiciaires; les organismes centraux du gouvernement ; les médias spécialisés et les leaders de l'opinion militaire.

Comme l'on retrouve dans la section du présent rapport décrivant le contexte, les Forces canadiennes comptent le plus grand nombre d'employés au sein de tous les ministères et organismes. On comprend donc facilement l'importance du rôle du CGFC non seulement pour les plaignants militaires, mais aussi l'ensemble des membres des Forces canadiennes et leur famille.

Collaboration administrative

Les liens du Comité avec les Forces canadiennes sont fondés sur les obligations juridiques énoncées dans la LDN. Bien que le Comité soit un tribunal administratif quasi judiciaire indépendant, il ne travaille pas seul. Il collabore avec le ministère de la Défense nationale et tout particulièrement avec les FC, en échangeant des renseignements et des pratiques exemplaires afin d'améliorer l'ensemble du processus d'examen des griefs pour les membres des Forces canadiennes.

Plans et priorités

Les priorités stratégiques pour la période de planification

En tenant compte de son environnement externe et interne et de son profil de risque organisationnel, le Comité a établi six priorités stratégiques qui vont au-delà de l'année financière 2004-2005. Les voici :

Priorité No 1.	Augmenter le rendement opérationnel du Comité – Priorité permanente
Priorité No 2.	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de ressources humaines afin d'atténuer son principal risque opérationnel – Nouvelle priorité
Priorité No 3.	Participer à l'examen de la *Loi sur la Défense nationale* – Nouvelle priorité
Priorité No 4.	Poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de communications externes afin de mieux informer les intervenants quant au rôle du Comité dans le processus de règlement des griefs – Priorité reprise du RPP 2003-2004
Priorité No 5.	Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration de la gestion, conformément à l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne – Priorité reprise du RPP 2003-2004
Priorité No 6.	Confirmation des besoins de financement de base du Comité pour les années futures – Nouvelle priorité

La raison d'être des priorités

Priorité No 1 Augmenter le rendement opérationnel du Comité.

Lorsque le Comité a officiellement ouvert ses portes et débuté ses activités le 15 juin 2000, il a hérité d'un arriéré de cas de l'organisation précédente et a tenté de régler cette situation le mieux possible, compte tenu qu'il devait également examiner de nouveaux griefs. Le 2 septembre 2003, le Comité a mis en place un plan opérationnel visant à examiner d'ici le 31 décembre 2004, tous les griefs en attente reçus jusqu'au 31 décembre 2003. Le Comité estime qu'il répondra à son obligation d'éliminer de façon substantielle l'arriéré des cas et qu'il parviendra à un rythme de fonctionnement régulier d'ici là, à la condition qu'il continue de simplifier ses processus opérationnels et que les postes de membres du Comité soient comblés ou renouvellés. En outre, pour que le Comité atteigne ses objectifs de productivité et obtienne les résultats prévus, il est primordial qu'il instaure une stratégie de mesure du rendement et de compte rendu ou rapport.

Priorité No 2 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de ressources humaines afin d'atténuer son principal risque opérationnel.

Étant donné que le Comité est un organisme axé sur les connaissances, ses employés en sont à la fois le moteur et la principale ressource. Pour accomplir ses travaux d'examen des griefs avec efficacité, le Comité doit veiller à ce que ses programmes de recrutement et de formation témoignent des qualités professionnelles dont il a besoin. De plus, l'acquisition, l'échange, l'exploitation et la conservation de connaissances sont des éiéments clés de la formation continue et de l'acquisition et du maintien de compétences dans un organisme fondé sur le savoir. Le Comité examine des griefs dans un contexte militaire, ce qui nécessite une expertise très spécialisée, difficile à trouver. Conséquemment, la stratégie du Comité comprendra la formation et le perfectionnement professionnel, la planification de la relève et la gestion des connaissances.

Priorité No 3 Participer à l'examen de la Loi sur la Défense nationale.

Le 5 novembre 2003, le ministre de la Défense nationale a déposé le rapport Lamer qui comprenait 88 recommandations dont 19 portaient sur le processus de règlement des griefs des Forces canadiennes et sur le Comité des griefs des Forces canadiennes. Bien qu'il faille apporter des changements à la *Loi sur la Défense nationale* à la suite de plusieurs recommandations proposées, un certain nombre de réformes sont déjà en cours. En effet, un groupe de travail a été mis sur pied afin d'étudier les recommandations portant sur des questions complexes, alors que le ministère de la Justice et le ministère de la Défense nationale ont commencé à examiner les changements visant à mettre en œuvre certaines des recommandations reliées à la justice militaire. Le CGFC devra participer aux consultations et aux initiatives d'examen des lois et règlements applicables au processus de règlement des griefs.

Priorité No 4 Poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de communications externes afin de mieux informer les intervenants quant au rôle du Comité dans le processus de règlement des griefs.

Les communications externes continuent d'être une priorité du Comité. Une analyse de l'environnement révèle qu'il y a toujours une certaine confusion quant aux différents intervenants chargés de dossiers qui se recoupent. Le CGFC travaille à mettre en œuvre sa stratégie en matière de communications externes et demeure conscient que sa contribution au processus global de règlement des griefs n'est ni connue, ni comprise comme elle devrait l'être par les membres des Forces canadiennes et les divers intervenants. Par conséquent, le Comité continuera de mener diverses activités de prise de contact et de liaison.

Priorité No 5 Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action d'amélioration de la gestion, conformément à l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne.

Lorsque le Comité a été créé, il a souscrit à l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne (FCM) visant à améliorer les pratiques de gestion à l'échelle du gouvernement. Il a commencé par évaluer ses capacités et, à la suite de cette évaluation, il a cerné ses points forts et faibles dans sept champs de gestion. Par la suite, le Comité a déposé un plan d'action d'amélioration de la gestion auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor, plan qu'il met en œuvre depuis février 2003. Il continuera de faire du mieux qu'il peut, compte tenu des ressources dont il dispose, pour développer et perfectionner ses pratiques de gestion, conformément au cadre de gestion et de responsabilisation établi pour les ministères et organismes du gouvernement.

Priorité No 6 Confirmation des besoins de financement de base du Comité pour les années futures.

La présentation au Conseil du Trésor établissant le niveau de référence annuel du Comité a été soumise avant que le Comité ait effectivement débuté ses activités. Après trois ans d'activités, le Comité possède maintenant une expérience de fonctionnement suffisante pour être en mesure de contrôler l'attribution de ses ressources à l'aide de systèmes améliorés de gestion de cas et de suivis. Le Comité des griefs des Forces canadiennes aura à confirmer ses besoins de financement de base durant l'année financière 2004-05 et verra s'il y a lieu de procéder à une demande d'accroissement de financement.

Évaluation du rendement

En 2003, dans le cadre de son plan d'action d'amélioration de la gestion, le Comité a rédigé un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR). Un CGRR comprend quatre éléments clés : la gouvernance, la mesure et le compte rendu du rendement et l'évaluation des programmes. On révise actuellement la version provisoire du CGRR du Comité à la lumière des récents changements apportés à l'Enchaînement des résultats, illustré à la Figure 1 dans le survol de la planification. Au moment de la rédaction du présent rapport, on était à réviser les indicateurs et les mesures de rendement proposés pour le Comité en tenant compte de ces récents changements. Avant de commencer la nouvelle année financière, le Comité aura révisé et terminé les diverses parties de son CGRR; les indicateurs et les mesures de rendement relatifs à l'extrant et aux résultats prévus du Comité seront prêts à être mis en œuvre en 2004-2005. En outre, compte tenu du fait que le Comité existe maintenant depuis quelques années, il effectuera au cours de 2004-2005 une évaluation à mi-mandat, conformément à la politique du Conseil du Trésor touchant l'évaluation des nouveaux programmes ou des nouvelles initiatives du gouvernement.

Plusieurs mécanismes serviront à évaluer et/ou à mesurer les résultats, dans l'optique d'une saine gestion du rendement au Comité.

Le suivi des résultats sera fait par les mécanismes suivants:

- Déterminer le nombre de conclusions et recommandations du CGFC appuyées par le CEMD ;
- Examiner les motifs du rejet par le CEMD (le cas échéant) des conclusions et recommandations du CGFC ;
- Obtenir la rétroaction des membres des Forces canadiennes dont les griefs ont été examinés par le Comité ;
- Interroger d'autres membres des Forces canadiennes ;
- Examiner toute décision de la Cour fédérale concernant les griefs qui ont été examinés par le CGFC ;
- Faire le suivi des changements apportés aux conditions de travail des membres des FC à la suite des travaux du Comité.

Organisme

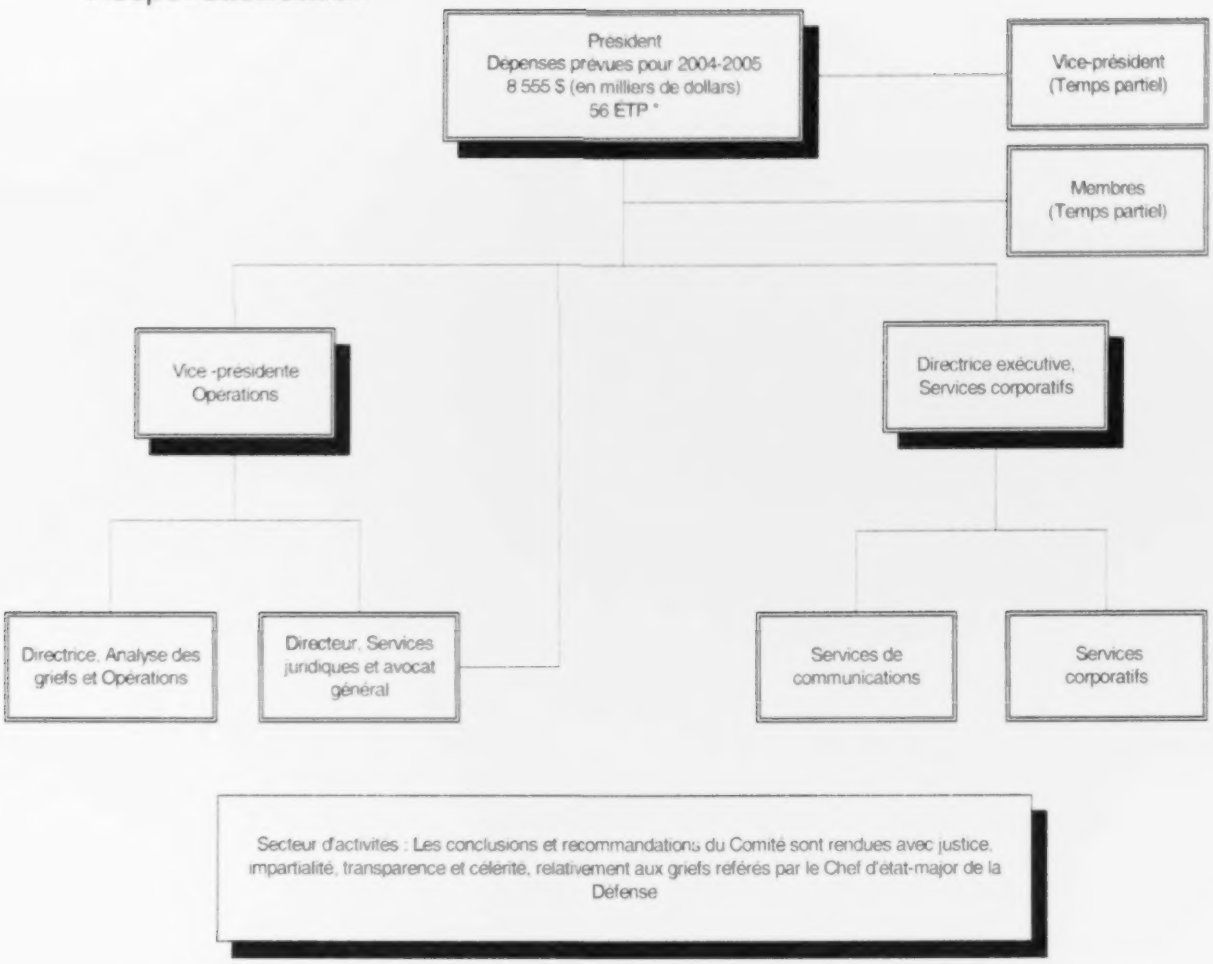
Résultat stratégique et secteur d'activité

Le Comité a un résultat stratégique et un secteur d'activité pour un total de 8 555 $ (en milliers de dollars).

Secteur d'activité	Résultat stratégique	(en milliers de dollars)
	À long terme, un changement positif mesurable dans le nombre et le type de griefs reliés aux conditions de travail au sein des Forces canadiennes	Total
Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs référés par le Chef d'état-major de la Défense	8 555 $	8 555 $

Nota : Avant que des fonds additionnels lui soient attribués pour l'année financière 2004-2005, comme le montre le tableau des dépenses prévues du Ministère plus loin à la Figure 2, le niveau de référence annuel du Comité était de 6 246 $.

Responsabilisation


Président
Dépenses prévues pour 2004-2005
8 555 $ (en milliers de dollars)
56 ÉTP *
Vice-président
(Temps partiel)
Membres
(Temps partiel)
Vice -présidente
Opérations
Directrice exécutive,
Services corporatifs
Directrice, Analyse des griefs et Opérations
Directeur, Services juridiques et avocat général
Services de communications
Services corporatifs
Secteur d'activités : Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs référés par le Chef d'état-major de la Défense

*Le nombre inclue les Membres du Comité à temps plein

Le président est, en bout de ligne, responsable du travail exécuté par les membres du Comité. Le président, la vice-présidente et les autres membres du Comité sont principalement appuyés dans l'exercice de leurs fonctions par la directrice de l'analyse des griefs et des opérations. Les agents de griefs examinent chaque grief et demandent des avis juridiques lorsqu'ils effectuent leurs recherches. En plus de donner des avis juridiques aux agents de griefs et aux membres du Comité relativement à des dossiers de griefs, l'équipe de juristes, dirigée par le directeur des services juridiques et avocat général, donne également des avis juridiques au président et à la vice-présidente sur une vaste gamme de questions. La directrice exécutive est chargée de fournir des services corporatifs à l'appui des opérations, y compris les plans d'affaires stratégiques et rapports de rendement, outre les services en matière de communications, de finances, d'administration, de technologie de l'information et de ressources humaines.

Dépenses prévues du Comité

Le total de toutes les dépenses prévues est en appui direct du résultat stratégique du Comité : « À long terme, un changement positif mesurable dans le nombre et le type de griefs reliés aux conditions de travail au sein des Forces canadiennes ».

Figure 2

(en milliers de dollars)	Prévisions* des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Secteur d'activités : Les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec justice, impartialité, transparence et célérité, relativement aux griefs référés par le Chef d'état-major de la Défense				
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	6 147	**8 555**	6 239	6 239
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	-	**-**	-	-
Moins : Recettes disponibles	-	**-**	-	-
Total du Budget principal des dépenses	6 147	**8 555**	6 239	6 239
Rajustements *(dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses)* **	974	**-**	-	-
Dépenses nettes prévues	7 121	**8 555**	6 239	6 239
Moins : Recettes non disponibles	-	**-**	-	-
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	260	**333**	240	240
Coût net du programme	7 381	**8 888**	6 479	6 479
Équivalents temps plein ***	45	**56**	46	46

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice courant.

** les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

*** Le nombre inclue les Membres du Comité à temps plein

Le niveau de référence annuel du Comité se chiffre à 6 239 $ pour les années futures; toutefois, on a attribué 8 555 $ au Comité pour 2004-2005 de façon à augmenter temporairement les fonds alloués. Les colonnes des dépenses prévues pour 2005-2006 et 2006-2007 tiennent compte du niveau de référence annuel du Comité actuellement approuvé, mais ce financement est insuffisant pour permettre au Comité de répondre à ses besoins courants. Voir la raison d'être des priorités, dans la section des plans et priorités (Priorité n° 6) pour plus de précision.

Annexe A – Information financière

Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustements conformément au tableau des dépenses prévues)	**8 555**
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	-
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (hors les fonds renouvelables)	**333**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	-
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	-
Moins : Recettes non disponibles	-
Coût net du programme 2004-2005	**8 888**

Annexe B – Autres renseignements

Contacts pour informations supplémentaires et site internet

Pour de plus amples renseignements sur le CGFC, visiter le site Web du CGFC http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/ ou communiquer avec les Services de communications au (613) 995-5120.

Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone sans frais : 1 877 276-4193
Télécopieur sans frais : 1 866 716-6601

Télécopieurs : (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se retrouvent sur le site Internet du Comité :

Rapports sur les plans et les priorités

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003

Rapport sur les plans et les priorités 2001-2002

Rapports annuels

Année 2002 Format pdf Année 2001 Format pdf

Année 2000 Format pdf)

Rapports sur le rendement

Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2002

Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003